

Ações para  
**FORTALECER E EMPODERAR  
OS PROFISSIONAIS DE  
SEGURANÇA DA AVIAÇÃO  
CIVIL - AVSEC**



## AÇÕES PARA FORTALECER E EMPODERAR OS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL

Dezembro / 2022

### BASET - SUBGRUPO 1

Membros:

INSTITUIÇÃO	COORDENADOR
LATAM AIRLINES BRASIL	Klaus Goulart Brum
	COMPONENTES
ABEAR	Raul de Souza
	Ruy Amparo
ANAC	Ana Elisabete Mitiko
	Michelle Salgado Ferreira Arcúrio
	Danielle Agle Machado Araújo
ANEAA	Douglas Rebouças de Almeida
	Mariana Silveira de Menezes
AZUL LINHAS AÉREAS	Rodrigo Pires
FRAPORT BRASIL	Indayara Weiss Coitinho
GOL LINHAS AÉREAS	Sabrina Verônica dos Santos
INFRAERO	Alaise Rodrigues Aragão
	Cláudio do Carmo Fialho Júnior
LATAM AIRLINES BRASIL	Arhiane Nicodemos Ciriaco Arosti
MODERN TRANSP. AÉREO DE CARGA	Camilo Portugal de Figueiredo Dias
SALVADOR BAHIA AIRPORT	Cleber Silva Santos
	Lorena Santos Valente Sampaio
SINART - AEROP. DE PORTO SEGURO	Rodrigo Ferraro Pedreira
	Jorge Luiz Souza Cruz
VOEPASS LINHAS AÉREAS	Patricia Silva Patta
	Bertone Souza
ZURICH AIRPORT BRASIL	Bruno Rodrigues Marques Valle
	Adriano Teixeira de Souza
ATS – AVIATION TRAINING SERVICES	Arnaldo José Perrone Silva
InAVSEC - INTELIGÊN. EM SEG. DA AVIAÇ. CIVIL	Jefferson Souza Barbosa
MASTER - TREINAMENTOS E SERVIÇOS AVSEC	Lucas Gabriel Nascimento Miranda
	João Carlos Miranda
	Claudio Aparecido Miranda
NÃO SE APLICA.	Newton Duarte Chaves
ORBITAL SERVIÇOS AUXILIARES DE TRANSPORTE AÉREO LTDA.	Edgar Luiz do Nascimento
	Rodrigo Torres Mendes
PROAIR SERVIÇOS AUXILIARES DE TRANSP. AÉREO LTDA.	Edson Rios Santana
SECURITY SATA	Marcus Vinicius Barreto da Silva
	Nilmara Santos Pelegrini
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)	Fabiana Serra de Arruda

### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Assessoria de Comunicação Social (Ascom)

### DÚVIDAS, SUGESTÕES E CRÍTICAS PODEM SER ENVIADAS PARA O E-MAIL

gsac.sia@anac.gov.br

# SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b>	<b>6</b>
1.1. FINALIDADE	6
1.2. FUNDAMENTAÇÃO	6
<b>2. PERFIL PROFISSIONAL</b>	<b>7</b>
2.1. O QUE É?	7
2.2. POR QUE É IMPORTANTE?	7
2.3. QUAIS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS?	7
<b>3. PERFIL PROFISSIONAL DO AGENTE DE PROTEÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL - APAC</b>	<b>8</b>
3.1. HABILIDADES COGNITIVAS	8
3.2. HABILIDADES TÉCNICAS	8
3.3. HABILIDADES COMPORTAMENTAIS	8
3.4. EXEMPLO DE PERFIL PROFISSIONAL DO AGENTE DE PROTEÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL - APAC	9
<b>4. PERFIL PROFISSIONAL DO SUPERVISOR DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL</b>	<b>10</b>
4.2. HABILIDADES TÉCNICAS	10
4.3. HABILIDADES COMPORTAMENTAIS	10
4.4. EXEMPLO DE PERFIL PROFISSIONAL DO SUPERVISOR DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL	11
<b>5. CRITÉRIOS PSICOFÍSICOS PARA DESEMPENHO DE ATIVIDADES AVSEC</b>	<b>12</b>
5.1. DISPONIBILIDADES GERAIS	12
<b>6. DESCRIÇÃO DE CARGO</b>	<b>13</b>
6.1. O QUE É?	13
6.2. POR QUE É IMPORTANTE?	13
6.5. MODELO DE DESCRIÇÃO DE CARGO	13
<b>7. DESCRIÇÃO DE CARGO DO AGENTE DE PROTEÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL</b>	<b>15</b>
7.1. MISSÃO/OBJETIVOS DO CARGO	15

7.3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DESEJÁVEIS	15
7.4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS RECOMENDADAS	15
7.5. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	16
7.6. CONDIÇÕES DE TRABALHO	17
<b>8. DESCRIÇÃO DE CARGO DO SUPERVISOR DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL</b>	<b>18</b>
8.1. MISSÃO/OBJETIVOS DO CARGO	18
8.2. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OBRIGATÓRIAS	18
8.3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DESEJÁVEIS	18
8.4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS RECOMENDADAS	18
8.5. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	19
8.6. CONDIÇÕES DE TRABALHO	19
<b>9. PROTAGONISMO E MOTIVAÇÃO</b>	<b>20</b>
9.1. PROTAGONISMO	20
9.2. MOTIVAÇÃO	23
<b>10. TRILHA DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>26</b>
10.1. CONTEXTO DE TRABALHO	26
10.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE TRILHA DE CARREIRA AVSEC	27
<b>11. TRILHA DE DESENVOLVIMENTO EM REDE</b>	<b>28</b>
11.1. DEFINIÇÃO DO CONCEITO	28
11.2. EXEMPLO DE TRILHA DE DESENVOLVIMENTO EM REDE	28
<b>12. PESQUISA DE CAMPO CONDUZIDA A PROFISSIONAIS AVSEC SOBRE AVALIAÇÃO DE PERFIL UTILIZANDO A METODOLOGIA DISC</b>	<b>29</b>
12.1. O QUE É A METODOLOGIA DISC?	29
12.2. PESQUISA DE CAMPO	29
12.3. RESULTADOS OBTIDOS DA PESQUISA DE CAMPO	30
12.4. CONSOLIDAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS PERFIS PREDOMINANTES	33
12.5. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS OBTIDOS	34
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>41</b>

<b>APÊNDICE A: PERSPECTIVAS DE GAMIFICAÇÃO FOCADA PARA O EMPODERAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS AVSEC</b>	<b>44</b>
1. INTRODUÇÃO	44
2. CONCEITO	44
3. CONTEXTO	44
4. POR QUE GAMIFICAÇÃO?	45
5. ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO	45
6. QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DO USO DA GAMIFICAÇÃO?	47
7. GAMIFICAÇÃO NAS EMPRESAS	49
8. QUAL O PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAR A GAMIFICAÇÃO NA EMPRESA?	51
9. FAÇA UM DIAGNÓSTICO DO PÚBLICO INTERNO	51
10. DEFINA O PROPÓSITO DO JOGO	52
11. CRIE METAS PARA GAMIFICAÇÃO	52
12. APOSTE EM IDEIAS DIFERENTES	52
13. PROCURE UM FORNECEDOR CONFIÁVEL	52
14. MENSURE OS RESULTADOS	52
15. GAMIFICAÇÃO NA INSTRUÇÃO AVSEC	53
16. QUAL É A MELHOR FORMA DE INCLUIR A GAMIFICAÇÃO NA INSTRUÇÃO AVSEC?	53

# 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

## 1.1. FINALIDADE

O objetivo deste documento é auxiliar a Indústria no fortalecimento e empoderamento dos profissionais de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita atuantes nos aeroportos do Brasil, aplicando como referência dois pilares:

- (I) A criação de perfil profissiográfico para a contratação de profissionais AVSEC, como o agente de proteção e supervisor, com perfis mais aderentes à complexidade das atividades a serem executadas de acordo com os cargos envolvidos; e
- (II) A divulgação de trilha de carreira AVSEC que possibilite a este profissional ter visibilidade das demais funções existentes, as suas capacitações e competências exigidas.

O documento não é estrito quanto as metodologias a serem aplicadas em um processo seletivo de candidato ou mesmo uma avaliação profissional, mas sim, um guia de boas práticas visando a valorização e o aperfeiçoamento do profissional.

## 1.2. FUNDAMENTAÇÃO

Normas Nacionais

- Decreto nº 11.195, de 8 de setembro de 2022, que dispõe sobre o Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (PNAVSEC);
- Regulamento Brasileiro de Aviação Civil - RBAC nº 107 - Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita – Operador de Aeródromo;
- Regulamento Brasileiro de Aviação Civil - RBAC nº 108 - Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita - Operador Aéreo;
- Regulamento Brasileiro de Aviação Civil – RBAC nº 110 – Programa Nacional de Instrução em Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita – PNI AVSEC;
- Instrução Suplementar – IS nº 175 - Treinamento de artigos perigosos para pessoal envolvido com processos relacionados ao transporte de passageiros, de carga aérea e de artigos perigosos por aeronaves civis;
- Instrução Suplementar – IS nº 110.11-001 - Critérios psicofísicos para desempenho de atividades AVSEC.

## 2. PERFIL PROFISSIONAL

### 2.1. O QUE É?

É uma ferramenta utilizada para determinar quais as características desejáveis para determinada função, com base no dimensionamento de responsabilidades, habilidades, conhecimentos e atitudes.

### 2.2. POR QUE É IMPORTANTE?

O perfil profissional traz um mapeamento das qualificações necessárias e do perfil mais adequado para realizar determinada função, auxiliando as organizações a alocarem as pessoas, com base em suas competências, em suas respectivas funções.

### 2.3. QUAIS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS?

O perfil profissional traz informações como escolaridade, experiência, conhecimentos específicos, dentre outros e podem ser divididas em três categorias, sendo:

- Habilidades cognitivas:
- Relativas ao entendimento e aplicação das ideias. Relacionam-se ao aspecto físico e mental, como habilidades motoras e percepção.
- Habilidades técnicas:
- Relacionadas a conhecimentos específicos que permitem ao profissional executar determinada tarefa.
- Habilidades comportamentais:
- Relacionadas às atitudes e hábitos dos profissionais.

## 3. PERFIL PROFISSIONGRÁFICO DO AGENTE DE PROTEÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL - APAC

Com base na divisão de habilidades listadas no item 2.3, sugere-se, minimamente, o seguinte perfil profissiográfico para o Agente de Proteção da Aviação Civil (APAC):

### 3.1. HABILIDADES COGNITIVAS

- Capacidade de análise;
- Consciência situacional;
- Atenção concentrada; e
- Atenção dividida.

### 3.2. HABILIDADES TÉCNICAS

- Ensino Médio Completo;
- Curso Básico AVSEC;
- Para o desempenho de atividades de inspeção de segurança:
  - Curso de Inspeção de Segurança da Aviação Civil;
  - Curso de Artigos Perigosos categoria 12;
- Conhecimento das Normas e Procedimentos AVSEC em vigor.

### 3.3. HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

- Organização;
- Comunicação verbal;
- Tato;
- Discrição;
- Interação;
- Iniciativa;
- Capacidade de observação, percepção e concentração;
- Cooperação e espírito de corpo (trabalho em equipe);
- Orientação para eficiência e eficácia;
- Inteligência Emocional;

- Adaptação;
- Tomada de decisão;
- Meticulosidade;
- Flexibilidade; e
- Disciplina.

### 3.4. EXEMPLO DE PERFIL PROFISSIONGRÁFICO DO AGENTE DE PROTEÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL - APAC



## 4. PERFIL PROFISSIONGRÁFICO DO SUPERVISOR DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL

Com base na divisão de habilidades listadas no item 2.3, sugere-se o seguinte perfil profissionográfico para o Supervisor de Segurança da Aviação Civil:

### 4.1. HABILIDADES COGNITIVAS

- Capacidade de análise;
- Consciência situacional;
- Pensamento crítico; e
- Criatividade.

### 4.2. HABILIDADES TÉCNICAS

- Ensino Médio Completo (desejável Superior);
- Inspeção de Segurança, AVSEC para Operador Aéreo ou AVSEC para Operador de Aeródromo conforme local de atuação;
- Para o desempenho de atividades de inspeção de segurança:
  - Curso de Inspeção de Segurança da Aviação Civil;
  - Curso de Artigos Perigosos categoria 12;
- Domínio das Normas e Procedimentos AVSEC em vigor;
- Proficiência em Gestão de Pessoas;
- Proficiência em Atendimento ao cliente.

### 4.3. HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

- Liderança;
- Direção;
- Decisão;
- Capacidade de lidar com situações de crise;
- Objetividade;
- Pro-atividade;
- Organização;
- Comunicação Assertiva (CNV);

- Equilíbrio;
- Tato;
- Discrção;
- Disciplina;
- Cooperação e espírito de corpo (trabalho em equipe);
- Motivação organizacional;
- Senso de urgência e prioridade; e
- Foco nos processos e resultados.

#### 4.4. EXEMPLO DE PERFIL PROFISSIONGRFICO DO SUPERVISOR DE SEGURANA DA AVIAO CIVIL



## **5. CRITÉRIOS PSICOFÍSICOS PARA DESEMPENHO DE ATIVIDADES AVSEC**

### **5.1. DISPONIBILIDADES GERAIS**

Os critérios mínimos de condição física e mental para desempenho de atividades AVSEC, como critérios auditivos, otorrinolaringológicos, oftalmológicos e comportamentais, aos profissionais certificados pelo RBAC nº 110, estão descritos na Instrução Suplementar – IS nº 110.11-001, disponível na página virtual da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC.

## 6. DESCRIÇÃO DE CARGO

### 6.1. O QUE É?

A Descrição de Cargo é um documento formal das atividades, responsabilidades, competências e requisitos necessários para um cargo na Organização, sendo um processo dinâmico que não deve ser estático, uma vez finalizado.

É uma ferramenta útil para vários processos de Gestão de Pessoas, desde o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, dentre outros.

### 6.2. POR QUE É IMPORTANTE?

A Descrição de Cargo guia o processo de recrutamento e seleção de forma mais assertiva, uma vez que define, previamente, as competências necessárias para o cargo e deixa claro ao colaborador o que é esperado dele e como ele poderá se empenhar para crescer profissionalmente.

### 6.3. MODELO POR COMPETÊNCIAS

Existem vários modelos de Descrição de Cargo, sendo aderentes a diversos tipos de negócios e empresas. Utilizaremos o modelo por competências, para apoiar outros sistemas atinentes ao sistema de aviação civil e sua complexidade.

### 6.4. CONCEITO CHA

Para entender competências utilizaremos do conceito “CHA”, que é uma sigla que engloba os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada cargo.

- **Conhecimento:** Relativo ao conhecimento teórico e prático (*know-how*) sobre determinado assunto e pode ser apreendido por meio de cursos técnicos, escolas superiores, leituras, vivências e a própria experiência de vida.
- **Habilidade:** Refere-se à capacidade de colocar o conhecimento em prática, ligado à resolução de problemas e com base no conhecimento adquirido.
- **Atitude:** Refere-se à intencionalidade de fazer algo ou à postura assumida em determinada situação.

### 6.5. MODELO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

A seguir, apresenta-se um modelo para formalização das habilidades listadas no perfil profissiográfico e no modelo por competências:

• Frente:

Descrição de Cargo	
Página 1 de 2	
<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>	
<b>FUNÇÃO:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>
<b>CHEFIA IMEDIATA:</b>	<b>LOCAL:</b>
<b>DEPARTAMENTOS GERENCIADOS</b>	
<b>OBJETIVOS DA FUNÇÃO</b>	
Em poucas linhas (menos de 10), explique os principais objetivos do cargo para a empresa e como ele contribui para os negócios, principais partes interessadas...	
<b>DEVERES E RESPONSABILIDADES</b>	
<b>1. Verbo no infinitivo + primeira área de responsabilidade</b> a. Verbo + tarefa ou grupo de tarefas b. Verbo + tarefa ou grupo de tarefas c. Verbo + tarefa ou grupo de tarefas	
<b>EXPERIÊNCIA</b>	
	Mínima Desejável
<b>FORMAÇÃO</b>	
Área de Formação:	
Requisito:	
Grau de Instrução:	Mínimo Desejável

Este campo é destinado as informações específicas quanto ao cargo, como função, departamento em que atua, chefia imediata, local em que atua e se gerencia ou lidera algum departamento.

Neste campo, você deverá descrever o objetivo final daquela função, qual o motivo do cargo existir em seu catálogo de cargos.

Descreva os principais deveres e responsabilidades do cargo, é importante começar com verbos semore no infinitivo.

Neste campo deverá ser descrito qual a experiência mínima necessária para exercer o cargo e a experiência desejável, caso exista.

Este campo deverá ser descrito qual a formação mínima necessária para exercer o cargo e a formação desejável, caso exista.

→

→

→

→

→

Neste campo deverá ser incluído os conhecimentos necessários e o nível para o exercício da função.

Neste campo deverá ser incluído as habilidades técnicas e as competências comportamentais, relacionadas às atitudes.

Neste campo deverá ser descrito os treinamentos mínimos obrigatórios para o

Incluir neste campo as condições psicofísicas, caso haja.

Detalhar a natureza da função e condições de trabalho.

Campo destinado aos aprovadores da descrição de cargo

• Verso:

Descrição de Cargo	
Página 2 de 2	
<b>CONHECIMENTOS</b>	
	Mínimo Desejável
Conhecimento 1	Básico Intermediário
<b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>
*habilidades técnicas e específicas necessárias para cada cargo dos Cargos genéricos	Selecione os 10 mais importantes no conjunto de competências
<b>TREINAMENTOS MÍNIMOS REQUERIDOS</b>	
Certificações, credenciamentos necessários para o cargo.	
<b>CONDIÇÕES PSICOFÍSICAS</b>	
Detalhar as condições psicofísicas necessárias para exercício da função, caso haja.	
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	
Detalhar a natureza e condições de trabalho.	
<b>APROVADO POR:</b>	
<b>DATA DE APROVAÇÃO</b>	
<b>ASSINATURA</b>	

→

→

→

→

→

Neste campo deverá ser incluído os conhecimentos necessários e o nível para o exercício da função.

Neste campo deverá ser incluído as habilidades técnicas e as competências comportamentais, relacionadas às atitudes.

Neste campo deverá ser descrito os treinamentos mínimos obrigatórios para o

Incluir neste campo as condições psicofísicas, caso haja.

Detalhar a natureza da função e condições de trabalho.

Campo destinado aos aprovadores da descrição de cargo

## **7. DESCRIÇÃO DE CARGO DO AGENTE DE PROTEÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL**

### **7.1. MISSÃO/OBJETIVOS DO CARGO**

O Agente de Proteção da Aviação Civil (APAC) é o profissional habilitado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) para exercer atividades de proteção contra atos de interferência ilícita, por meio da inspeção de passageiros, tripulantes, pessoal em serviço, bagagens de mão e despachada, aeronaves, cargas, provisões e serviços de bordo, veículos e equipamentos, e da identificação e controle de acesso a aeronaves e instalações aeroportuárias controladas ou restritas.

### **7.2. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OBRIGATÓRIAS**

- Ensino Médio Completo;
- Curso Básico AVSEC;
- Para o desempenho de atividades de inspeção de segurança:
  - Curso de Inspeção de Segurança da Aviação Civil;
  - Curso de Artigos Perigosos categoria 12;
- Normas e Procedimentos AVSEC em vigor.

### **7.3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DESEJÁVEIS**

- Cursos correlatos às habilidades ou competências comportamentais requeridas para o cargo.

### **7.4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS RECOMENDADAS**

- Concentração;
- Capacidade de análise;
- Consciência situacional;
- Comunicação verbal;
- Interação;
- Cooperação;
- Inteligência emocional;
- Adesão às normas;
- Disciplina;
- Orientação para eficiência e eficácia;
- Atendimento ao cliente;

- Empatia;
- Flexibilidade;
- Meticulosidade;
- Tomada de decisão

## 7.5. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

As responsabilidades do APAC incluem, mas não se limitam, a:

- Supervisionar o trânsito de passageiros entre a área de embarque e a aeronave;
- Identificar e controlar o acesso de pessoas e objetos às áreas restritas ou controladas de aeroportos;
- Identificar e controlar o acesso de pessoas à aeronave;
- Identificar e inspecionar pessoas e veículos em controle de acesso de veículos;
- Inspecionar as provisões de Bordo ou serviço de bordo;
- Inspecionar de área estéril;
- Inspecionar bagagens, carga e objetos em geral por meio de raios X ou tomógrafos;
- Inspecionar bagagens, carga e objetos em geral por meio de cão farejador de explosivos;
- Inspecionar pessoas por meio de equipamento de inspeção corporal (body-scan);
- Inspecionar pessoas;
- Realizar inspeção de segurança da aeronave;
- Realizar inspeção manual de objetos;
- Realizar patrulhamento e vigilância das instalações de produção e armazenamento de serviço de bordo e terminais de carga ou correio;
- Realizar varredura de área de embarque;
- Realizar patrulhamento e vigilância da área operacional de aeroportos;
- Realizar patrulhamento e vigilância de canais de controle de acesso;
- Efetuar a vigilância em provisões de bordo, serviço de bordo, carga ou correio ou bagagens;
- Efetuar a consolidação do Despacho AVSEC do voo;
- Efetuar a proteção de área estéril ou de aeronave;
- Receber as provisões na aeronave;
- Receber e identificar a carga ou correio na cadeia segura da carga;
- Realizar revista (busca pessoal) em pessoas; e
- Realizar a verificação de segurança da aeronave.

## 7.6. CONDIÇÕES DE TRABALHO

A natureza de atividade contínua e serviço essencial da aviação impõe condições específicas de trabalho ao APAC, que abrangem, dentre outras circunstâncias:

- Trabalho em regime de escala;
- Trabalho noturno;
- Trabalho aos finais de semana e feriados;
- Possibilidade da prorrogação da jornada de trabalho;
- Público desafiador.

## 8. DESCRIÇÃO DE CARGO DO SUPERVISOR DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL

### 8.1. MISSÃO/OBJETIVOS DO CARGO

O Supervisor de Segurança é o profissional devidamente capacitado, responsável por supervisionar, orientar e monitorar a execução das atividades de proteção contra atos de interferência ilícita desempenhadas pelos Líderes e Agentes de Proteção (APAC).

### 8.2. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OBRIGATÓRIAS

- Curso Básico AVSEC;
- Para o desempenho de atividades de inspeção de segurança:
  - Curso de Inspeção de Segurança da Aviação Civil;
  - Curso de Artigos Perigosos categoria 12;
- Normas e Procedimentos AVSEC em vigor;
- Pacote Office;
- Gestão de Pessoas; e
- Atendimento ao cliente.

### 8.3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DESEJÁVEIS

- Ensino Superior cursando ou completo em Gestão ou área correlata;
- Curso AVSEC para Operador Aéreo ou AVSEC para Operador de Aeródromo conforme local de atuação.
- Experiência desejável de no mínimo 2 anos

### 8.4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS RECOMENDADAS

- Capacidade de análise;
- Consciência situacional;
- Pensamento crítico;
- Criatividade;
- Gestão de pessoas;
- Liderança;

- Atenção concentrada e dividida;
- Comunicação verbal;
- Interação;
- Cooperação;
- Inteligência Emocional;
- Adesão às Normas;
- Orientação para eficiência e eficácia;
- Trabalho em equipe;
- Atendimento ao cliente;
- Empatia

## 8.5. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

As responsabilidades do Supervisor de Segurança incluem, mas não se limitam, a:

- Clarificar dúvidas operacionais oriundas das equipes de segurança da aviação;
- Gestão das equipes de segurança da aviação civil;
- Gestão de processos administrativos e operacionais;
- Gestão de conflitos;
- Disseminação de temas AVSEC às equipes de segurança da aviação civil, entre outros.

## 8.6. CONDIÇÕES DE TRABALHO

A natureza de atividade contínua e serviço essencial da aviação impõe condições específicas de trabalho ao APAC, que abrangem, dentre outras circunstâncias:

- Trabalho em regime de escala;
- Trabalho noturno;
- Trabalho aos finais de semana e feriados;
- Possibilidade de prorrogação da jornada de trabalho;
- Público desafiador.

## 9. PROTAGONISMO E MOTIVAÇÃO

### 9.1. PROTAGONISMO

#### 9.1.1 CONCEITO

Trata-se de entender a capacidade de transformar a carreira e ser o protagonista da própria vida. Protagonismo está ligado ao conceito da psicologia chamado “locus de controle”, que se refere à percepção que o indivíduo tem do próprio controle sobre sua vida.

**Protagonista** é aquele profissional que toma iniciativas e atitudes que impactam os eventos a sua volta, obtendo o controle de sua carreira, enquanto os coadjuvantes são aqueles que apenas cumprem suas funções e esperam que sua carreira avance sem esforços extras.

#### 9.1.2. CICLOS DE UM PROTAGONISTA

- **Atitude:** é saber quando e onde se quer chegar e o que precisa fazer para chegar lá. É o impulso que transforma ideias em ações.
- **Pro-atividade:** É focar no que é capaz de trazer resultados positivos, não apenas no que é urgente.
- **Paixão:** É um sentimento profundo que impulsiona a definir objetivos desafiadores e usar a criatividade para atingi-los.
- **Significado:** Pessoas que enxergam um sentido no trabalho, o fazem com entusiasmo, dedicam-se a fazer o melhor em cada momento.
- **Reflexão:** Alguns dos esforços trarão resultados, outros não. Se o profissional não está satisfeito com o que está recebendo, deve repensar o que está oferecendo.

O protagonismo não é inato. Os colaboradores podem (e devem) ser estimulados pela empresa e adquirir essas características. Para isso, a gestão deve ser voltada para o desenvolvimento de pessoas. É preciso ressaltar que o recurso humano é o principal ativo de uma companhia, aquele que garante a obtenção dos resultados.

#### 9.1.3. COMO BUSCAR O PROTAGONISMO NA CARREIRA

- Pratique o autoconhecimento: Somente assim se é capaz de identificar os pontos fortes, habilidades, oportunidades e os obstáculos, e estabelecer estratégias mais adequadas ao perfil de cada profissional:
  - Quais as características pessoais positivas reconhecidas no meio ambiente de trabalho?
  - Na personalidade, o que pode atrapalhar a carreira?

- De acordo com as características, preferências e condições, quais oportunidades servem para progressão?
- Dentro desse mesmo cenário, o que poderia atrapalhar o crescimento profissional?
- Desenvolva-se continuamente: Mais importante do que ser graduado e atuar na profissão, é como a pessoa utiliza essa experiência no dia a dia. Permanecer atento e atualizado às mudanças do cenário da aviação e as atualizações das legislações, são fundamentais para se tornar referência e, com isso, conquistar o esperado. Portanto, realize cursos, coloque a teoria em prática e não espere que alguém faça o que precisa ser feito por você.
- Peça *feedback*: Cada pessoa mostrará sua percepção em relação a você, seu potencial, suas atitudes e seu desenvolvimento. Receba o *feedback* como bom ouvinte. Realize uma autoanálise e trace um plano de ação individual.
- Saiba administrar o seu tempo: Mesmo que a carreira tenha um grande percentual de importância em sua vida, não viva somente para ela, pois isso pode prejudicar todo o processo. Separe um tempo para o trabalho, estudos e a vida pessoal, pois corpo e mente devem ter seus momentos de esforço, mas também de leveza e prazer. Saiba priorizar as demandas entre o que é importante, urgente ou circunstancial, incorporando momentos de descanso para poder recarregar as energias.
- Conte com ajuda: Não tenha receio de buscar auxílio. Inclusive, mesmo não precisando, peça ajuda. Ninguém faz nada sozinho, pois o sucesso demanda a contribuição de uma série de fatores e pessoas. Não pense que pedir auxílio em algumas ocasiões configura algum demérito, mas apenas o reconhecimento de que outra pessoa pode ter um conhecimento mais profundo do que você em determinada matéria ou aspecto de vida. Trata-se também de reconhecer o mérito desta outra pessoa.

Autoconhecimento, disciplina e resiliência são pontos fundamentais para o protagonismo na carreira, mas, para que tudo dê certo, é importante estar pronto para as oportunidades e não desistir caso algo não saia conforme o planejado.

#### 9.1.4. PERFIL DE UM LÍDER PROTAGONISTA

Segundo Fiedler (1967), o relacionamento interpessoal que o líder estabelece com seus subordinados depende pelo menos em parte da personalidade do líder. A sua eficácia nos relacionamentos com os membros do grupo, a aceitação que pode conseguir e a lealdade que é capaz de gerar, estão, todavia, relacionados ao tipo de pessoa que ele é e a maneira pela qual se mantém, em momentos críticos e decisivos da carreira do seu grupo.

Segundo Bergamini (1994), levando em conta o grau de estruturação da tarefa, diferentes recomendações surgem quanto ao estilo a ser adotado pelo líder:

- No caso de uma atividade enfadonha, a liderança de apoio atua aumentando a autoconfiança e minimizando os aspectos desagradáveis da situação;

- A liderança diretiva redundará em maior satisfação e esforço do subordinado quando a atividade for complexa e não estruturada;
- A liderança tipo participativa contribuirá para o aumento do valor intrínseco do trabalho para os subordinados com alto grau de necessidade de realização;
- A liderança voltada para a autorrealização facilitará o aumento do esforço do subordinado pelo aumento da autoconfiança no sentido de que altos padrões de desempenho serão atingidos.

Não há um perfil comportamental de um líder que possa ser considerado mais adequado, ele pode variar de acordo com cada empresa, com cada profissional e com cada atividade desempenhada. Com base nos quatro fatores DISC, podemos classificar os líderes em quatro perfis:

- **Líder de alta dominância:** engloba três principais perfis de liderança: o desbravador, o direcionador e o empreendedor. Este é um perfil de líder que gosta de entregar resultados pessoalmente e fazer acontecer;
- **Líder de alta influência:** representado por indivíduo mais comunicativo e capaz de criar laços sólidos com a equipe e de direcionar todos. Há três perfis de liderança associado: o comunicador, o influenciador e o gerenciador. Este líder tem um grande poder de persuasão, valoriza a união e o espírito de equipe para alcance dos resultados;
- **Líder de alta estabilidade:** tem um perfil paternalista. Neste sentido, acabam assumindo um papel mais liberal, permitindo que seus subordinados tomem diversas decisões no dia a dia. Este líder possui um perfil acolhedor, observador e estruturador;
- **Líder de alta conformidade:** é muito apegado às normas e aos processos. Ele se divide em três principais perfis: regulador, analisador e criterioso. Líder de alta conformidade são mais cuidadosos e até metódicos. Se por um lado isso agrega segurança ao que está sendo feito, por outro, reduz parte da inovação e improviso no trabalho

Quando um líder conhecer e entender seu perfil comportamental, ele poderá melhorar conscientemente e estabelecer metas pessoais e reavaliar seu progresso dia a dia. Dentre as mais variadas características que as organizações buscam em um líder, podemos destacar:

- **Proativo:** sugira melhorias, dê o pontapé inicial naquele projeto engavetado, mostre que seu time pode fazer mais e melhor.
- **Entrosado:** sempre pronto para ajudar, o protagonista, como líder, é aquele que quer entender sobre todas as áreas da empresa, quer otimizar processos, quer trazer as pessoas para perto para encontrar as melhores soluções juntos.
- **Parceiro:** valoriza cada pessoa que contribui para o seu crescimento e quem ele pode ajudar a crescer também. Esse profissional gera sinergia e leveza em um ambiente colaborativo.
- **É multiplicador de conhecimento,** têm influência, são referência para treinamentos e uma ajuda útil na integração de novos colaboradores. Eles são curiosos e altamente engajados.

- **É resiliente:** esse perfil de profissional estabelece metas para ele e para seu time, e sabe como focar para cumprir todas elas. Procura a melhor forma de enfrentar desafios no dia a dia, sempre com serenidade e paciência

## 9.2. MOTIVAÇÃO

### 9.2.1. CONCEITO

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina “*movere*”, que significa mover. Para a psicologia e a filosofia, a motivação são aquelas coisas que incentivam uma [pessoa](#) a realizar determinadas ações e a persistir nelas até alcançar os seus objetivos. O conceito também se encontra associado à vontade e ao interesse. Por outras palavras, a motivação é a vontade para fazer um esforço e alcançar determinadas metas.

### 9.2.2. FATORES DE MOTIVAÇÃO

- Comportamento no ambiente de trabalho:
  - Manter um ambiente de trabalho saudável, saber administrar conflitos internos e reestabelecer a harmonia e o equilíbrio. Como os funcionários passam grande parte do seu dia nesse local, se ele for agradável, a vontade de permanecer aumenta.
  - Padronizar procedimentos, garantir que as informações sejam fáceis de entender, simples de seguir e prontamente acessíveis aos funcionários.
  - Criar ações de aproximação entre os colaboradores, para que o clima organizacional seja positivo e que haja espírito de cooperação e confiança.
  - Dar a oportunidade de os funcionários sugerirem maneiras de melhorar a segurança (caixa de sugestões). Motive-os a colaborar com ideias e soluções para desafios e problemas que possam se apresentar. Recompense sugestões que resultem em mudanças e melhorias.
  - Realizar avaliações de desempenho com frequência. Informe para cada funcionário quais comportamentos são esperados e avalie seu desempenho em relação a esses comportamentos como parte do processo de avaliação.
  - Proporcionar *feedbacks* constantes, tanto individual quanto para a equipe, promovendo o reconhecimento positivo dos comportamentos, e fazendo críticas construtivas pelo não cumprimento das políticas de segurança.
  - Estabelecer metas individuais claras e possíveis e demonstrar reconhecimento pelo desempenho positivo, por meio de mensagens de agradecimento ou elogios.
  - Divulgar avisos, comunicados, diálogos de segurança ou informativos por meio de quadro de avisos, murais, aplicativos de celular, e-mails ou outros meios, sobre as atualizações da normativa, orientação específica ou sobre assuntos relacionados à segurança.

- Treinamentos:
  - Treinar todos os funcionários com o conhecimento, habilidades e atitudes para boas práticas de segurança, de acordo com a normativa AVSEC, incluindo o conhecimento sobre as novas ameaças à segurança da aviação.
  - Enfatizar a importância de combater as não conformidades com procedimentos e medidas de segurança eficazes e como devem ser relatados e tratados os incidentes de segurança.
  - Fornecer treinamentos de atualização em intervalos regulares para que os funcionários possam potencializar seus conhecimentos sobre a normativa AVSEC.
  - Oferecer atividades de aprendizado contínuo, promovendo campanhas de segurança ao longo do ano e apoiando os funcionários para que possam expandir seus conhecimentos, habilidades e atitudes de segurança.
  - Proporcionar novas experiências por meio de treinamentos e capacitações, como por exemplo, convidar profissionais de fora da organização para endossar práticas de segurança por meio de mensagens, palestras e cursos.
  - Envolver no processo de treinamento da organização, profissionais que individualmente ou através das equipes/seções foram responsáveis pela idealização de boas práticas de segurança ou de otimização de processos já existentes.
  - Atitudes dos líderes (gestores)
    - Liderar pelo exemplo, ficar de mãos dadas com sua equipe. Mostrar para sua equipe como trabalhar juntos e como se comportar em um ambiente profissional.
    - Dar autonomia para desenvolver sua atividade, demonstre que tem confiança no trabalho, isso irá ajudar a fortalecer laços de respeito, além de aumentar a motivação.
    - Compartilhar conhecimento de segurança através de briefings diários, seja claro, gentil e direto na comunicação, isso permite que o colaborador se sinta mais confortável para tirar eventuais dúvidas que possam surgir. Esteja presente no posto de trabalho!
    - Respeitar sempre as regras de segurança.
    - Exercitar o *feedback* positivo, reconhecer um bom desempenho e elogiá-lo, para o colaborador, vale mais do que um prêmio. Pequenas ações e esforços devem ser percebidos e demonstrados em forma de gratidão e agradecimento à equipe de trabalho.
    - Ter empatia! Coloque-se no lugar do seu colaborador. Saiba ouvir, perguntar e valorizar a perspectiva e os sentimentos de cada pessoa.
    - Descobrir o que os motiva, todo funcionário é único e não existe uma fórmula para motivá-lo. É através da compreensão mútua que o líder consegue extrair o melhor do seu colaborador e lhe oferecer incentivo para crescimento.
    - Envolver-se em eventos de conscientização de segurança. Isso enviará uma mensagem para a equipe de que os líderes dão importância à segurança e apoiam as iniciativas em andamento.

A motivação para o trabalho é uma característica que deve, primeiramente, partir da liderança.

GARDNER (1990) propõe que os líderes não criam motivação do nada. Eles liberam ou canalizam motivos existentes. Afirma ainda que os líderes eficazes estimulam aqueles que servem aos propósitos da ação coletiva na busca de objetivos comuns.

Os colaboradores podem ser estimulados pelos seus líderes a adquirirem essa “mola propulsora” para se manter motivados. É um grande desafio e requer uma boa dose de dedicação e esforço pelos funcionários, os quais muitas vezes se sentem cansados em função de uma rotina e atendimento às normativas.

### 9.2.3. AGENTE DE PROTEÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL - APAC

O APAC é o profissional capacitado para exercer atividades de proteção da aviação civil contra atos de interferência ilícita. Antes de iniciarem suas atividades devem ser submetidos a treinamentos específicos e serem aprovados em exame de certificação. Esses profissionais exercem uma atividade de suma importância, que é garantir a segurança das operações aeroportuárias contra atos de interferência ilícita, e carregam em si uma grande responsabilidade pelas ações que executam. Para que estes profissionais desenvolvam um trabalho seguro e de acordo com a política de segurança, precisam estar motivados por aquilo que fazem e experimentarem alguma satisfação ou realização pessoal. O emprego não pode ser apenas uma forma de angariar recursos para que possam ser felizes fora dele. O trabalho deve exercer seu papel como referencial de autoestima e valorização pessoal, e ser uma fonte de oportunidades de realização sadia dos desejos internos que cada um possui.

Desenvolver ações sobre a importância do trabalho que é realizado, principalmente através do fortalecimento da cultura em AVSEC, trará resultados positivos no sentido de fortalecimento da percepção que estes profissionais têm da relevância da atividade AVSEC.

Cada um atribui um significado para aquilo que faz, esse significado vai determinar o quanto de dedicação será colocado para executar as atividades. Se o significado do trabalho for grandioso, o funcionário se comprometerá verdadeiramente com sua profissão.

Segue abaixo sugestões baseadas em relatos de agentes de proteção da aviação civil (APAC):-

- Ações colaborativas por parte das Entidades atuantes nos aeródromos em atividades AVSEC, seja Órgãos de Segurança Pública, Operadores Aéreos, Operadores de Aeródromo, entre outros envolvidos;
- Capacitação AVSEC aos Órgãos de Segurança Pública atuantes no aeródromo;
- Ter a sua decisão respeitada quando da identificação de quebras de protocolos AVSEC preconizados em legislação;
- Reconhecimento pelo Órgão de Segurança Pública do aeródromo envolvido em relação ao desempenho positivo no tocante a identificação de ameaças pelas equipes de agentes de proteção da aviação civil;
- Incentivar a busca pelo conhecimento.

## 10. TRILHA DE DESENVOLVIMENTO

### 10.1. CONTEXTO DE TRABALHO

A robustez de um conceito de proteção em camadas aplicado à segurança da aviação (AVSEC), que inclui organizações, processos e treinamento, entre outros elementos, depende consideravelmente de agentes de proteção de aviação civil (APAC) capacitados com excelência e de uma visão de mínimo operacional para atuação no sistema aeroportuário. Face à necessidade de tomada de decisão de forma assertiva e, por vezes, em curto espaço de tempo por parte do profissional AVSEC, este desempenha um papel crítico para o sistema e a complexidade da atividade é muito alta.

No que tange às características do processo de inspeção de passageiros (atividade que compete aos profissionais AVSEC e aos supervisores) esta deve ser efetivamente implementada com recursos humanos treinados, equipamento e estrutura adequada, instruções de trabalho e responsabilidades definidas. Todavia, fatores contextuais críticos afetam o trabalho relativo à inspeção de segurança foram apresentados, tais como: as recompensas são consideradas insuficientes para um trabalho altamente regulamentado e rigoroso, com pouca oportunidade de progresso na carreira ou estabilidade no emprego a longo prazo (especialmente no caso de contratação de empresas terceiras), DE GRAMÁTICA et al (2016).

Uma nota sobre resultado comum da terceirização de serviços de inspeção de segurança é o salário reduzido (DE GRAMÁTICA et al., 2016; LEESE, 2015; LIPPERT & O'CONNOR, 2003; LAIRD, 1994) é a alta rotatividade de funcionários, o que indiretamente sugere uma baixa valoração da missão organizacional, Salter (2007a). O ponto comum das críticas pode ser resumido da seguinte forma: a contratação privada expõe a provisão de segurança da aviação civil a um ambiente de mercado altamente competitivo, no qual o preço é o critério dominante e, assim, transforma a inspeção de segurança em mão-de-obra barata (FREDERICKSON & LAPORTE, 2002; LIPPERT & O'CONNOR, 2003).

Sobre o aspecto remuneratório adequado, este fornece base para a realização de níveis satisfatórios de medidas de segurança, mas uma combinação de fatores de desempenho também deve estar presente (treinamento, a diferenciação na escala salarial e as responsabilidades entre os profissionais AVSEC e seus gestores). Face a esse contexto de trabalho crítico e desafiador, a questão da profissionalização (possibilidade de avanço na carreira) dos profissionais de segurança da aviação deve ser explorada. Nesse sentido, cumpre apresentar à indústria uma proposta de trilha de carreira, a qual possibilita ao profissional AVSEC se tornar o curador dos seus próprios caminhos de capacitação e do exercício de funções AVSEC pretendidas, alinhada aos aspectos organizacionais e operacionais da instituição em que atua.

## **10.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE TRILHA DE CARREIRA AVSEC**

A trilha de aprendizagem é um conjunto de ações que visam a aquisição e produção de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de competências requeridas para o desempenho de uma função.

A trilha aponta, ainda, as habilidades e as atitudes necessárias para a progressão na carreira e que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos no âmbito da instituição. Por meio das trilhas, as necessidades de treinamento são identificadas com mais facilidade nas avaliações de domínios de competências individuais, oferecendo à instituição maior qualidade e eficiência na qualificação dos profissionais.

Sob essa perspectiva, propõe-se a adesão da trilha em rede.

## 11. TRILHA DE DESENVOLVIMENTO EM REDE

### 11.1. DEFINIÇÃO DO CONCEITO

A estrutura em rede é um arranjo Inter organizacional típico. Esse tipo de arranjo define, ao mesmo tempo, a configuração e a coordenação do processo inovativo e da evolução do processo de trabalho em que todos os nós estão conectados entre si.

Essa configuração evita a perda de informações, caso algum dos pontos seja desconectado. A estrutura em rede é uma estrutura não linear, em que o funcionário tem a oportunidade de escolher o caminho a ser percorrido. Essa estrutura funciona da seguinte forma: para cada cargo existente, há mais de um caminho em que o profissional daquele cargo pode seguir. Nesse caso, o colaborador pode transitar de um cargo gerencial para um cargo técnico se assim desejar, e vice e versa.

Neste sentido, métodos mais dinâmicos começam a ser utilizados nos processos de instrução AVSEC, como os modelos colaborativos, sala de aula invertida EAD e a *gamificação*. A *gamificação* alia elementos comuns aos jogos em contextos que não se referem ao entretenimento. Este método cria uma experiência imersiva e interativa de aprendizagem e a realização de atividades AVSEC com objetivos operacionais, reforçando a assimilação de conhecimento, aumentando a motivação e o engajamento no exercício das funções AVSEC e tornando os aspectos operacionais mais eficientes. Para mais detalhes sobre o processo de *gamificação*, consulte o Apêndice A desse documento.

### 11.2. EXEMPLO DE TRILHA DE DESENVOLVIMENTO EM REDE



## 12. PESQUISA DE CAMPO CONDUZIDA A PROFISSIONAIS AVSEC SOBRE AVALIAÇÃO DE PERFIL UTILIZANDO A METODOLOGIA DISC

### 12.1. O QUE É A METODOLOGIA DISC?

Utilizado há mais de 38 anos e por mais de 53 milhões de pessoas, a metodologia DISC é uma ferramenta de avaliação pessoal utilizada para melhorar a produtividade no trabalho, comunicação e trabalho em equipe.

Ela oferece uma linguagem comum, que as pessoas podem usar para entender melhor a si mesmos e para adaptar os seus comportamentos aos outros em diferentes situações.

A metodologia se divide em 4 tipos básicos de comportamentos. São eles:

- Dominância (D)
- Influência (I)
- Estabilidade (S)
- Conformidade (C)

Vale lembrar que o objetivo é conseguir detectar as características comportamentais das pessoas, como forças, motivações, forma de gerenciar e de se comunicar.

Por sua vez, o DISC não avalia a inteligência de um indivíduo, não detecta habilidades e valores, além de não considerar a experiência e maturidade.

### 12.2. PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa quantitativa conduzida entre os dias 28/03/2022 e 06/04/2022 através da aplicação de formulário de verificação de perfil. O público-alvo da pesquisa era composto por profissionais de segurança, como agentes de proteção da aviação civil, líder e supervisores, que já exercem atividades AVSEC em aeroportos ou empresa aérea, e àqueles que ainda estão buscando habilitações necessárias em Centro de Instrução.

Durante a primeira fase da pesquisa, 162 de profissionais de segurança atuantes ou não, responderam à pesquisa.

A metodologia escolhida, estruturou a pesquisa nas seguintes etapas:

**A** Modelo de formulário utilizado

Data:		Local:		Idade:	
Função:		Tempo na função:			
Escolaridade:	( ) Ensino Médio – Completo	( ) Ensino Superior – Completo			
	( ) Ensino Superior – Incompleto	( ) Pós-Graduação/Especialização			

Preencha a tabela abaixo com números 0, 1 ou 4 sendo:

0 – Não me representa  
1 – Me representa um pouco  
4 – Me representa totalmente

Ao final some cada coluna separadamente.

	D	I	S	C
Competitivo		Entusiasmado	Passivo	Perfeccionista
Direto		Sociável	Paciente	Acurado
Desafio		Persuasivo	Leal	Baseia-se em fatos
Dominador		Inquisitivo	Previsível	Diplomático
Exigente		Emocional	Sereno	Sistemático
Vigilante		Promove a si mesmo	Participativo	Convencional
Tomador de riscos		Influente	Possessivo	Carde
Aversivo		Agradável	Complacente	Cuidadoso
Decisivo		Generoso	Extável	Análítico
Inquisitivo		Charmoso	Tranquilo	Contido
<b>TOTAL D</b>		<b>TOTAL I</b>	<b>TOTAL S</b>	<b>TOTAL C</b>

**B** Tabulação em planilha compartilhada



**C** Consolidação de resultados coletados



Na primeira amostra coletada, dos 162 participantes, 84 eram profissionais atuantes e para obter um resultado ainda mais próximo da realidade dos mais variados aeroportos e operações pelo Brasil, houve a necessidade da expansão das amostras da pesquisa.

Após a primeira fase, foram realizados esforços para disseminação da pesquisa em formato digital para alguns aeroportos brasileiros e das 84 amostras anteriores de profissionais atuantes, houve a participação total de 1.203 profissionais até o período de 18/05/2022. A participação da pesquisa em sua segunda fase ficou caracterizada da seguinte forma:

**1024**  
APACs

**67**  
Líderes

**112**  
Supervisores

- |             |             |
|-------------|-------------|
| <b>SBPS</b> | <b>SBGL</b> |
| <b>SBSV</b> | <b>SBPJ</b> |
| <b>SBGR</b> | <b>SBRJ</b> |
| <b>SBVT</b> | <b>SBFI</b> |
| <b>SBPB</b> | <b>SBGO</b> |
| <b>SBSN</b> | <b>SBLO</b> |
| <b>SBUL</b> | <b>SBPK</b> |
| <b>SBCJ</b> | <b>SBIZ</b> |
| <b>SBCG</b> | <b>SBUG</b> |
| <b>SBSP</b> | <b>SBJP</b> |
| <b>SBIP</b> | <b>SBPP</b> |



**12.3. RESULTADOS OBTIDOS DA PESQUISA DE CAMPO**

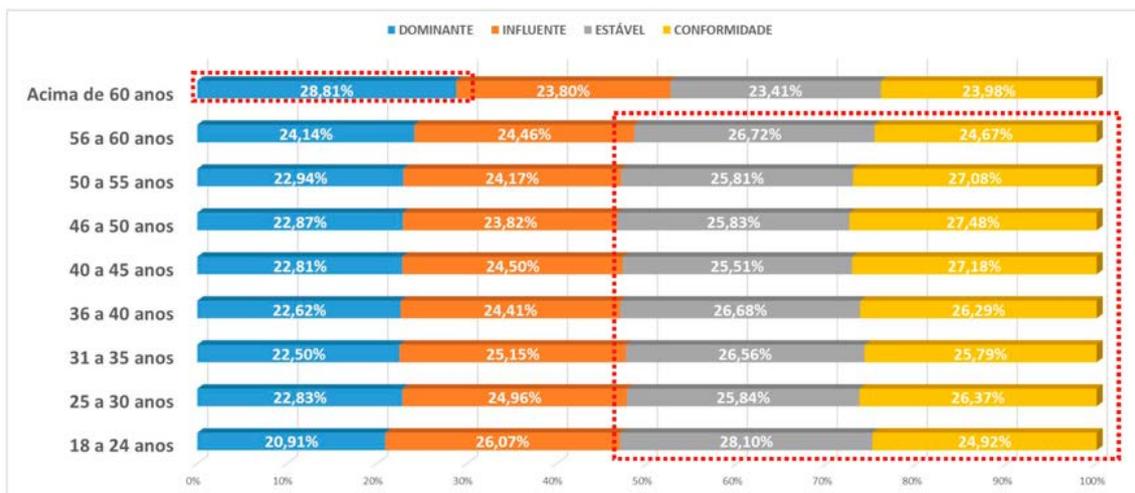
Como resultado da pesquisa de campo, notou-se bastante proximidade entre os perfis avaliados: APAC, Líderes e Supervisores de segurança. Para demonstrar os resultados obtidos através da pesquisa DISC, foram realizadas análises seguindo as seguintes premissas: Análise de perfil geral, Análise por faixa etária, Análise por função, Análise por tempo de experiência e Análise por escolaridade.

### 12.3.1. ANÁLISE DE PERFIL GERAL

DISC	APAC	Líder	Supervisor
<b>Dominante</b>	22,30%	22,95%	24,75%
<b>Influente</b>	24,90%	24,65%	23,65%
<b>Estável</b>	26,59%	25,49%	24,66%
<b>Conformidade</b>	26,21%	26,90%	26,93%



### 12.3.2. ANÁLISE POR FAIXA ETÁRIA



### 12.3.3. ANÁLISE POR FUNÇÃO



Avaliando o perfil dos profissionais com base em sua função, podemos considerar algumas características conforme explicitado a seguir:

### APAC:

Alta eStabilidade: Amigável, cooperativo, metódico e planejador

Baixa Dominância: Agradável, brando e pacífico



### Paciente

S/D: Estável maior que Dominante



Este estilo de pessoa tem pouco senso de urgência e prefere um ritmo mais lento, o que significa que são capazes de realizar trabalhos que outras pessoas julgariam repetitivos ou aborrecedores. Eles se utilizam de um estilo mais submisso e aceitam facilmente o fato de que existem coisas que eles não podem mudar.

### Líderes:

Alta Conformidade: Analítico, cauteloso, formal e preciso

Baixa Dominância: Agradável, brando e pacífico



### Cooperativo

C/D: Conformidade maior que Dominante



Esta é a sub-característica clássica 'orientada por regras', descreve uma pessoa que precisa ter certeza absoluta de sua posição e prefere usar regras e procedimentos como uma estrutura para apoiar suas idéias. Este aspecto de seu estilo pessoal se estende à necessidade de apoio prático de gerentes, colegas e amigos, e assim eles procuram manter relações de trabalho positivas com todos.

### Supervisores:

Alta Conformidade: Analítico, cauteloso, formal e preciso

Baixa eStabilidade: Crítico, factual e pensativo



### Sensitivo

C/S: Conformidade maior que Estável

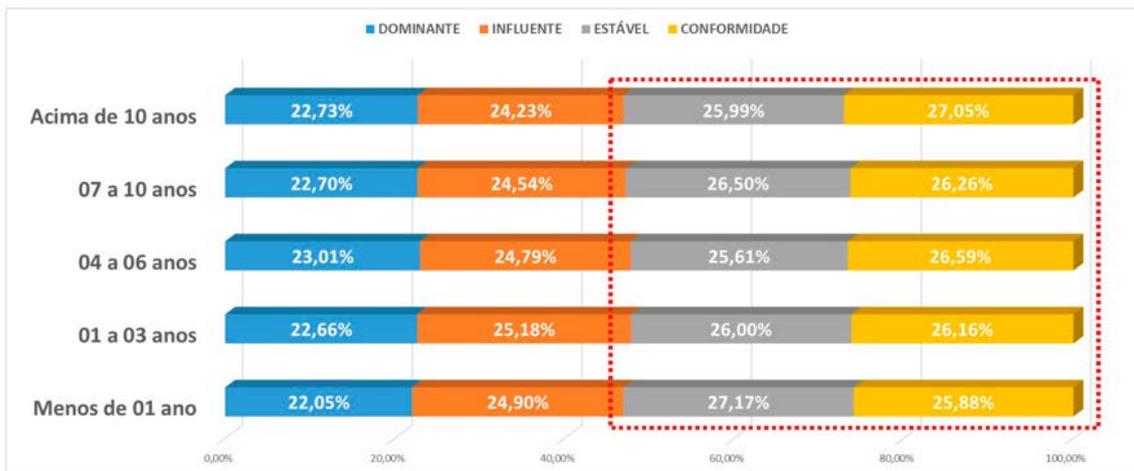


Pessoas desse tipo são extremamente conscientes de seu ambiente e das mudanças que ocorrem ao redor, na medida em que muitas vezes percebem pontos sutis que outras pessoas perdem ou ignoram. Em si, isso é um fator positivo, mas tem a consequência de produzir um limiar muito baixo para o tédio, permitindo com que distrações possam ocorrer facilmente.

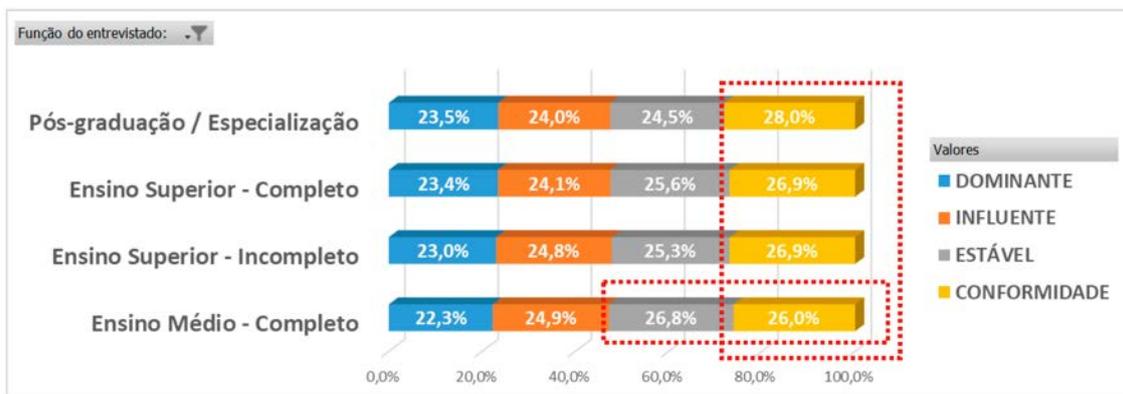
Considerando a análise por função concluímos que o perfil do APAC tende a possuir alta estabilidade enquanto os líderes e supervisores alta conformidade. Portanto um dos perfis é mais tendencioso a buscar colaboração enquanto os demais a buscar precisão.



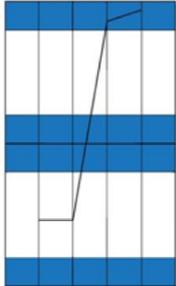
### 12.3.4. ANÁLISE POR TEMPO DE EXPERIÊNCIA



### 12.3.5. ANÁLISE POR ESCOLARIDADE



## 12.4. CONSOLIDAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS PERFIS PREDOMINANTES

<b>EU SIGO</b> <b>Perfil SC</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>MOTIVAÇÕES</b>	<b>ATUAÇÃO</b>
	Domínio dos detalhes	Segurança e confiança	Áreas técnicas
	Foco e persistência	Instruções bem claras para execução	TI e design de softwares
	Desenvolvimento lógico e sequencial	Apreciação e apoio	Pesquisa científica
	Confiança e reputação	Tempo para análise profunda dos problemas	Engenharia
	Cooperação na equipe	Foco e concentração	Atividades meticolosas

## 12.5. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS OBTIDOS

Para maior confiança e credibilidade da pesquisa realizada, foi realizada uma análise estatística dos dados coletados na pesquisa de campo realizada durante o período de 28/03 a 06/04 de 2022. O objetivo da pesquisa foi analisar o perfil dos profissionais AVSEC dos aeroportos brasileiros a partir da metodologia DISC.

Os dados foram analisados com o software SPSS, a partir da base de dados geradas pela pesquisa de campo.

### 12.5.1. ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

Conforme apresentado na Tabela 1, a amostra é composta por 1203 respondentes, sendo que 85,1% desse total é representada pelos Agentes de Proteção à Aviação Civil (APAC). Neste caso, como a amostra de cada subgrupo analisado são distintas, a técnica usada para a análise dos dados é a ANOVA. A técnica compara três ou mais médias populacionais, testando a hipótese de que as médias entre elas são iguais. A técnica tem como pressupostos a normalidade, observações independentes e escala intervalar.

**Tabela 1: Análise de frequência da amostra nas funções**

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Válido</b>	APAC	<b>1024</b>	<b>85,1</b>
	Líder	67	5,6
	Supervisor	112	9,3
	<b>Total</b>	<b>1203</b>	<b>100,0</b>

## 12.5.2. ANOVA

A Tabela 2 apresenta os resultados da aplicação da técnica ANOVA para verificar se há diferença estatística entre os subgrupos analisados, analisados nos diferentes perfis da metodologia DISC. A verificação é feita a partir no nível de significância para o intervalo de confiança de 95%. Os resultados são considerados significativos quando seu resultado é de até 0,05.

**Tabela 2: Teste ANOVA**

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Dominante</b>	Entre Grupos	1447,994	2	723,997	10,039	,000
	Nos grupos	86539,193	1200	72,116		
	Total	87987,187	1202			
<b>Influente</b>	Entre Grupos	45,711	2	22,855	,481	<b>,618</b>
	Nos grupos	56965,237	1200	47,471		
	Total	57010,948	1202			
<b>Estável</b>	Entre Grupos	16,956	2	8,478	,172	<b>,842</b>
	Nos grupos	59070,392	1200	49,225		
	Total	59087,348	1202			
<b>Conformidade</b>	Entre Grupos	677,225	2	338,613	5,679	,004
	Nos grupos	71547,101	1200	59,623		
	Total	72224,326	1202			

Observa-se que, para os perfis Influente e Estável, não há diferença estatística significativa entre as funções analisadas (APAC, Líder e Supervisor). Para os outros perfis (Dominante e Conformidade), há significância estatística, indicando que as médias são diferentes entre si.

A partir do resultado da ANOVA para os perfis Dominante e Conformidade, é preciso agora identificar entre quais funções a diferença está ocorrendo. Para essa análise é usado o teste Post-Hoc, que permite a comparação entre pares controlando para que o erro conjunto permaneça dentro do nível de significância esperado. Pela característica da amostra (amostras distintas e homogeneidade da variância), foram utilizados dois testes: Gabriel e teste de Hochberg (Tabela 3). Ambos realizam análises semelhantes, mas o uso das duas técnicas juntas permite maior robustez à análise dos resultados.

**Tabela 3: Aplicação dos testes Pot-Hoc.**

Variável dependente	(I) Função	(J) Função	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Dominante	Gabriel	APAC	Líder	-1,16309	1,07088	,501
			Super	-3,73451*	,84517	,000
		Líder	APAC	1,16309	1,07088	,501
			Super	-2,57143	1,31158	,138
		Super	APAC	3,73451*	,84517	,000
			Líder	2,57143	1,31158	,138
	Hochberg	APAC	Líder	-1,16309	1,07088	,623
			Super	-3,73451*	,84517	,000
		Líder	APAC	1,16309	1,07088	,623
			Super	-2,57143	1,31158	,143
		Super	APAC	3,73451*	,84517	,000
			Líder	2,57143	1,31158	,143
Influente	Gabriel	APAC	Líder	-,47207	,86884	,895
			Super	-,58761	,68572	,709
		Líder	APAC	,47207	,86884	,895
			Super	-,11554	1,06413	,999
		Super	APAC	,58761	,68572	,709
			Líder	,11554	1,06413	,999
	Hochberg	APAC	Líder	-,47207	,86884	,929
			Super	-,58761	,68572	,775
		Líder	APAC	,47207	,86884	,929
			Super	-,11554	1,06413	,999
		Super	APAC	,58761	,68572	,775
			Líder	,11554	1,06413	,999
Estável	Gabriel	APAC	Líder	,37872	,88475	,945
			Super	-,25628	,69827	,968
	Líder	APAC	-,37872	,88475	,945	
		Super	-,63499	1,08361	,912	
	Super	APAC	,25628	,69827	,968	
		Líder	,63499	1,08361	,912	

Variável dependente	(I) Função	(J) Função	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Estável	APAC	Líder	,37872	,88475	,964	
		Super	-,25628	,69827	,976	
	Hochberg	Líder	-,37872	,88475	,964	
		Super	-,63499	1,08361	,914	
	Super	APAC	,25628	,69827	,976	
		Líder	,63499	1,08361	,914	
	Conformidade	APAC	Líder	-1,23643	,97371	,364
			Super	-2,46777*	,76849	,001
Gabriel		Líder	1,23643	,97371	,364	
		Super	-1,23134	1,19257	,654	
Super		APAC	2,46777*	,76849	,001	
		Líder	1,23134	1,19257	,654	
Hochberg		APAC	Líder	-1,23643	,97371	,496
			Super	-2,46777*	,76849	,004
	Líder	APAC	1,23643	,97371	,496	
		Super	-1,23134	1,19257	,660	
	Super	APAC	2,46777*	,76849	,004	
		Líder	1,23134	1,19257	,660	

A partir dos resultados da Tabela 3, verifica-se que para os perfis Influente e Estável não há diferença entre as funções (nível de significância acima de 0,05).

Nos perfis em que houve diferença estatisticamente significativa entre as médias – Dominante e Conformidade – essa diferença aparece apenas na comparação entre as funções APAC e Supervisor. Assim, ao se observar a Figura 1, deve-se atentar que os resultados entre as funções APAC - Líder e Líder – Supervisor, não são estatisticamente significativos.

## 6. Resultados obtidos - Função



Figura 1: Resultados obtidos por função. Fonte: Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Campo em reunião do Baset.

### 12.5.3. DIAGRAMA DE CAIXAS E BIGODES (BOXPLOT)

O diagrama de caixas e bigodes são usados para visualizar a distribuição dos dados pelos quartis. Foram plotados os diagramas para os quatro perfis em análise (Figura 2).

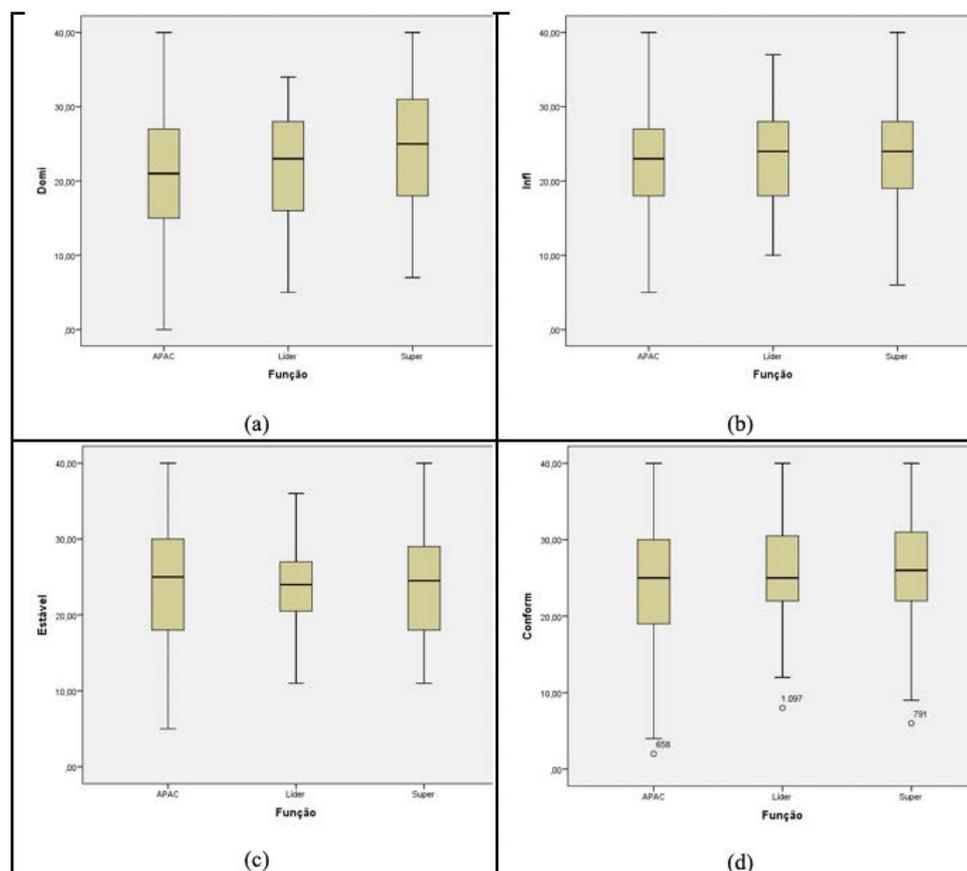


Figura 2: Diagrama Função – Perfil.

Interessante notar no perfil Dominante (Figura 2a), a distribuição das respostas da função APAC. Há respostas 0 (mínimo da escala indicada) e 40 (máximo da escala indicada). A variação máxima se repete nas demais funções, sendo ressaltada a Figura 2d, em que respondentes mostraram estar com nota máxima no perfil Conformidade. Nessa mesma figura, verifica-se que respostas pontuais que não estão dentro dos intervalos considerados, como a do respondente 1097.

A Figura 3 apresenta parte do banco de dados usado nestas análises. Chama-se a atenção para as respostas dos IDs 1097 e 1081, indicadas nas pontuações dos por eles atribuídas às características dos perfis analisados (Figura 4). A soma das notas atribuídas pelo ID 1097 a cada perfil é baixa. No perfil Dominante, por exemplo, a soma de suas notas é 5 de um total de 40 pontos. Por outro lado, o ID 1081 atribuiu nota máxima a esse mesmo perfil.

1081: Local SBRJ

	Local	FaixaEtária	IdadeCod	Func	Função	Experiencia	Escola	Domi	Infl	Estável	Conform	SomTotal	PercDom
1081	SBRJ	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Acima de 10 anos	Ensino Superior - Incompleto	40,00	28,00	36,00	36,00	140,00	0,29
1082	SBRJ	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Menos de 01 ano	Ensino Médio - Completo	16,00	10,00	14,00	13,00	53,00	0,30
1083	SBRJ	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Acima de 10 anos	Ensino Médio - Completo	18,00	13,00	12,00	22,00	65,00	0,28
1084	SBJP	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Acima de 10 anos	Ensino Superior - Incompleto	27,00	19,00	33,00	21,00	100,00	0,27
1085	SBGL	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	04 a 06 anos	Ensino Superior - Incompleto	18,00	19,00	14,00	22,00	73,00	0,25
1086	SBGL	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	04 a 06 anos	Ensino Superior - Incompleto	12,00	19,00	13,00	25,00	69,00	0,17
1087	SBGL	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Acima de 10 anos	Ensino Médio - Completo	21,00	24,00	32,00	27,00	104,00	0,20
1088	SBGL	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	01 a 03 anos	Ensino Médio - Completo	30,00	26,00	31,00	30,00	117,00	0,26
1089	SBGL	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	01 a 03 anos	Ensino Médio - Completo	26,00	31,00	31,00	37,00	125,00	0,21
1090	SBRJ	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Acima de 10 anos	Ensino Médio - Completo	31,00	28,00	32,00	27,00	118,00	0,26
1091	SBJP	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Acima de 10 anos	Ensino Médio - Completo	28,00	24,00	30,00	31,00	113,00	0,25
1092	SBSV	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	Acima de 10 anos	Ensino Médio - Completo	19,00	13,00	32,00	23,00	87,00	0,22
1093	SBRJ	46 a 50 anos	6,00	APAC	1,00	07 a 10 anos	Ensino Médio - Completo	20,00	22,00	25,00	31,00	98,00	0,20
1094	SBSV	46 a 50 anos	6,00	Líder	2,00	Acima de 10 anos	Ensino Médio - Completo	24,00	31,00	30,00	22,00	107,00	0,22
1095	SBGR	46 a 50 anos	6,00	Líder	2,00	07 a 10 anos	Ensino Superior - Completo	24,00	31,00	28,00	28,00	111,00	0,22
1096	SBGR	46 a 50 anos	6,00	Líder	2,00	01 a 03 anos	Ensino Superior - Incompleto	25,00	18,00	18,00	22,00	83,00	0,30
1097	SBGR	46 a 50 anos	6,00	Líder	2,00	Acima de 10 anos	Ensino Superior - Completo	5,00	14,00	11,00	8,00	38,00	0,13
1098	SBGR	46 a 50 anos	6,00	Líder	2,00	07 a 10 anos	Ensino Médio - Completo	16,00	16,00	14,00	30,00	76,00	0,21
1099	SBGR	46 a 50 anos	6,00	Líder	2,00	07 a 10 anos	Ensino Médio - Completo	33,00	34,00	36,00	30,00	133,00	0,25
1100	SBGR	46 a 50 anos	6,00	Líder	2,00	Acima de 10 anos	Ensino Médio - Completo	22,00	31,00	30,00	34,00	117,00	0,19
1101	SBVT	46 a 50 anos	6,00	Supervisor	3,00	Acima de 10 anos	Ensino Superior - Incompleto	27,00	24,00	34,00	40,00	125,00	0,22
1102	SBSN	46 a 50 anos	6,00	Supervisor	3,00	Acima de 10 anos	Ensino Superior - Completo	34,00	27,00	33,00	36,00	130,00	0,26

Figura 3: Tela com indicação das repostas do ID 1097 e 1081.

Preencha a tabela abaixo com números 0, 1 ou 4 sendo:

- 0—Não me representa
- 1—Me representa um pouco
- 4—Me representa totalmente

Ao final some cada coluna separadamente.

D	I	S	C
Competitivo	Entusiasmado	Passivo	Perfeccionista
Direto	Sociável	Paciente	Acurado
Ousado	Persuasivo	Leal	Baseia-se em fatos
Dominador	Impulsivo	Previsível	Diplomático
Exigente	Emocional	Sereno	Sistemático
Vigoroso	Promove a si mesmo	Participativo	Convencional
Tomador de riscos	Influente	Possessivo	Cortês
Aventureiro	Agradável	Complacente	Cuidadoso
Decisivo	Generoso	Estável	Analítico
Inquisitivo	Charmoso	Tranquilo	Contido
TOTAL D	TOTAL I	TOTAL S	TOTAL C

Figura 4: Questionário aplicado aos profissionais AVSEC.

Essas respostas levam a algumas reflexões em relação ao instrumento de pesquisa usado e à forma de aplicação. Um primeiro aspecto se refere à escala usada, que não preserva as distâncias entre os valores (0 – 1 – 4), e se mostra pouco sensível aos valores informados pelos respondentes. Sugere-se, para futuras aplicações, uma escala contínua de 0 a 10.

O segundo aspecto se refere à forma de aplicação e apresentação do instrumento. O respondente deve ter ciência que as respostas precisam ser dadas em função de seu ambiente de trabalho e ter os conceitos de cada atributo de forma clara. Alguns itens do instrumento podem trazer viés em sua resposta: por exemplo, a atribuição de uma nota 0 ou 1 ao atributo “Leal” (perfil Estável) pode deixar o entrevistado desconfortável, mesmo não sendo possível a identificação do respondente.

A partir da base de dados gerada pela pesquisa de campo, foi possível a aplicação de testes estatísticos para a verificação de significância dos resultados obtidos. Foram aplicados testes estatísticos apropriados às características da amostra pesquisada.

Os resultados são úteis para fins de reflexão quanto ao delineamento de ações para valorização do profissional AVSEC. Porém, para estudos futuros, deve-se considerar a adequação do instrumento de pesquisa ao ambiente de trabalho desses profissionais.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERTACHINI, Bruno. O que é protagonismo no trabalho. 2022. Disponível em: <https://zety.com.br/blog/protagonismo> . Acesso em: 16 set. 2022.

CARREIRA, Sim. Protagonismo na carreira: a responsabilidade é sua. Disponível em: <https://simcarreira.com.br/protagonismo-na-carreira/> Acesso em: 16 set. 2022.

DE GRAMATICA, M., MASSACCI, F., SHIM, W., TURHAN, U., & WILLIAMS, J. (2016). Agency Problems and Airport Security: Quantitative and Qualitative Evidence on the Impact of Security Training. *Risk Analysis*, 37(2), 372–395. doi:10.1111/risa.12607

DISC. Disponível em: <http://www.disc.net.br> Acesso em: 21 set. 2022.

EXTENDED DISC. 6 Formatos Básicos dos Estilos DISC. Disponível em: <https://blog.extendeddisc.com.br/2022/05/02/formatos-basicos-perfil-comportamental-disc/> Acesso em: 21 set. 2022.

FERREIRA, Diana Helena. Fenomenologia do trabalho em segurança contra atos ilícitos na aviação civil. Universidade Católica de Brasília, 2019.

FIEDLER, R.E. A theory of leadership effectiveness. New York: McGrawhill, 1967.

FREDERICKSON, G. H. & LAPORTE, T. R. (2002). Airport security, high reliability, and the problem of rationality. *Public Administration Review* 62, 33–43.

GARDNER. J.W. Liderança. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A, 1990.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (2002). DOC 9808: Human Factors in Civil Aviation Security Operations. 1ª ed. Montreal: ICAO.

LAIRD, D. R. (1994). Operator Ergonomics, Selection, Training, And Motivation in Airline Passenger Security Screening. Committee on Commercial Aviation Security. Panel on Passenger Screening. National Materials Advisory Board Commission on Engineering and Technical Systems. National Research Council. Publication NMAB. National Academy Press.

LEESE, M. (2015). Governing airport security between the market and the public good. *Criminology e Criminal Justice*, 16(2), 158–175. doi:10.1177/1748895815603772.

LIPPERT, R., & O'CONNOR, D. (2003). Security Assemblages: Airport Security, Flexible Work, and Liberal Governance. *Alternatives: Global, Local, Political*, 28(3), 331–358. doi:10.1177/030437540302800302.

LUDOSPRO. Gamificação: o que é e quais os benefícios na aprendizagem? Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/o-que-e-gamificacao> Acesso em: 16 de maio de 2022.

KENOBY. DISC: Sobre os perfis comportamentais, aplicação e vantagens. 2022. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/disc> Acesso em: 16 set. 2022.

RESULTADOS DIGITAIS. O que é a metodologia DISC e como usar para melhorar seus resultados em vendas. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/vendas/metodologia-disc/> Acesso em: 21 set. 2022.

SAGICON. Seja O Protagonista Da Sua Vida. 2018. Disponível em: <https://sagicon.com.br/ciclodoprotagonismo/> . Acesso em: 16 set. 2022

SALTER, M. B. (2007a). SeMS and sensibility: Security management systems and the management of risk in the Canadian Air Transport Security Authority. *Journal of Air Transport Management*, 13(6), 389–398. doi:10.1016/j.jairtraman.2007.07.004

SPUTNIK. Protagonismo no trabalho | Assumir as rédeas da evolução da sua carreira. 2020. Disponível em: <https://sputnik.works/blog/2020/11/24/protagonismo-no-trabalho-assumir-as-redeas-da-evolucao-da-sua-carreira-e-um-grande-diferencial> Acesso em: 16 set. 2022.

## APÊNDICE A

# *Perspectivas de Gamificação Focada para o Empoderamento e Motivação dos Profissionais AVSEC*

# APÊNDICE A: PERSPECTIVAS DE GAMIFICAÇÃO FOCADA PARA O EMPODERAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS AVSEC

Por LudosPro (adaptado)

## 1. INTRODUÇÃO

Gamificação – do inglês *gamification*, é o uso de mecânicas e características de jogos para engajar, motivar comportamentos e facilitar o aprendizado de profissionais em situações reais, tornando conteúdos densos em materiais mais acessíveis, normalmente não associado a jogos.

Essa metodologia inovadora tem como diferencial despertar um maior engajamento do público e facilitar a mensuração dos resultados da ação. Por esse motivo, esse método está cada vez mais presente em diversos processos de empresas, seja nos treinamentos corporativos e na fidelização dos colaboradores ou no fortalecimento da aprendizagem.

## 2. CONCEITO

Basicamente, *gamification* é uma forma de usar elementos comuns dos jogos em situações que não se restringem ao entretenimento. É utilizar a lógica e metodologias dos games para servir a outros propósitos, como tornar conteúdos complexos em materiais mais acessíveis, facilitando os processos de aprendizado — tudo isso de forma mais dinâmica do que outros métodos.

Nessa estratégia, vários elementos característicos de qualquer jogo — como um sistema de pontuação e ranking, um objetivo claro a ser alcançado, recompensas ao completar as missões — podem ser usados para atrair e engajar pessoas, promover o aprendizado e motivar determinadas ações do público-alvo.

## 3. CONTEXTO

Desenvolver novas formas de engajar os profissionais em treinamento é um desafio para organizações com responsabilidade AVSEC. Como manter os funcionários interessados durante a dinâmica e trazer resultados operacionais? Como reter a atenção de alunos de diferentes faixas etárias nas aulas e conteúdo AVSEC?

A gamificação pode ser aplicada nos mais diversos segmentos, desde treinamentos corporativos aos cursos AVSEC. Em suma, ela é considerada uma opção mais atrativa para engajar os profissionais AVSEC, em comparação a outras plataformas tecnológicas, como AVAs e treinamentos online. Porém, utilizar o game não significa abandonar totalmente os outros métodos já utilizados e, sim, incorporar essa técnica para melhorar os resultados.

## 4. POR QUE GAMIFICAÇÃO?

De acordo com a empresa de pesquisa Newzoo, tem-se aproximadamente 2.5 bilhões de pessoas que jogam ao redor do mundo. No Brasil, estima-se que 66,3% das pessoas jogam independentemente do tipo de dispositivo e possuem idade média entre 25 e 34 anos, conforme dados da Pesquisa Game Brasil.

Outros estudos mostram que colaboradores se sentem mais motivados quando há elementos de jogos em seus treinamentos, cerca de 83% responderam positivamente. Além disso, 89% se sentem mais produtivos quando seu trabalho está gamificado.

Estes números mostram que jogar faz parte do cotidiano das pessoas e aplicar elementos de jogos em atividades que não são de entretenimento pode ajudar no engajamento e na motivação.

## 5. ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO

A gamificação utiliza elementos comuns dos jogos em circunstâncias que não são voltadas para o entretenimento, os principais recursos são:

### A) STORYTELLING

Conhecida como a arte de contar histórias, o *storytelling* é uma prática que busca desenvolver histórias ou narrativas com objetivo de entreter, educar, preservar a cultura AVSEC ou inculcar valores morais.

Na gamificação, esse recurso é utilizado principalmente para engajar o profissional AVSEC e gerar interesse pelo conteúdo compartilhado. Assim pode-se dizer que esta é usado como estratégia para chamar atenção e tornar as operações AVSEC mais motivadora.

### B) AVATAR

Avatar é uma representação visual do personagem do jogador que pode ser aderida uma foto personalizada ou mesmo um desenho representativo, assim como algo mais sofisticado como visto nos jogos eletrônicos mais complexos.

Esse elemento está diretamente relacionado ao recurso de *storytelling* – comentado anteriormente -, pois o personagem criado precisa estar relacionado a ambientalização da história. Nesse cenário, o avatar é uma ferramenta que auxilia na imersão do participante na dinâmica ali proposta.

### C) DESAFIOS

É o desafio que motiva os participantes a se esforçarem para alcançar a meta da atividade AVSEC. Mas para que ele funcione, são trabalhados três recursos: desafio, conquistas e missões que geram interesse nos participantes para que se mantenham voluntária e ativamente na atividade.

Além disso, se faz necessário equilibrar o grau de dificuldade da prática proposta para que o participante entenda que consegue atingir o que foi apresentado. O oposto também precisa ser considerado, é importante que o profissional AVSEC não veja o desafio como fácil demais, porque isso vai gerar desânimo e, conseqüentemente, desistência.

A ideia é que na medida em que o participante vá progredindo, a atividade aumente o nível de dificuldade, para que estimule o interesse e o faça alcançar o objetivo definido estrategicamente no desenvolvimento da atividade AVSEC.

#### D) RECOMPENSA

Outra estratégia muito presente nos jogos, a recompensa é realizada de acordo com cada resposta positiva do jogador. Este também é um recurso para estimular o interesse do participante, por isso precisa ser implementado de maneira totalmente estratégica para cumprir com o seu papel.

Podem ser utilizadas diferentes formas de recompensa: avanço para a próxima etapa; moedas virtuais que possam ser trocadas por outros itens; pontuação; barra de experiência que cresce conforme cada vitória – cada ano de exercício de atividade AVSEC; medalhas de honra; troféus; destaques; *feedback* positivo, entre outros.

Agregar benefícios, buscar parcerias com operadoras de saúde, odontologia, seguros de vida e viagens, dedução em compras dentro e fora do aeroporto, descontos em escolas, parcerias com universidades, dentre outros, poderiam ser considerados. Poder-se-ia avaliar se a combinação do salário com outros benefícios traz a percepção de valorização do trabalho, tornando-o mais atraente ao profissional AVSEC e se seria capaz de diminuir os índices de rotatividade.

#### E) PONTOS

Os pontos são considerados um sistema de recompensa que evidenciam aos participantes seu progresso na dinâmica e aumenta sua motivação com as práticas.

Cada acerto gera determinada quantidade de pontos e conforme a dificuldade for aumentando, maior também pode ser a recompensa, assim o jogador se sente motivado a se desafiar cada vez mais e com isso cumprir a meta final da estratégia de gamificação.

#### F) RANKING

Um sistema de *ranking* serve para identificar não os melhores colocados na atividade, mas aqueles que apresentam crescimento contínuo em comparação consigo mesmo, desde o início da gamificação. Destaca-se aqueles que mais têm assimilado o conteúdo proposto, com possíveis qualificações em quadrantes globais. Ele serve para alimentar e estimular interesse por parte dos participantes em se esforçar para alcançar melhores colocações.

## 6. QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DO USO DA GAMIFICAÇÃO?

A adoção dessa metodologia nos processos AVSEC pode proporcionar diversos benefícios, confira os principais:

### A) MELHORA A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Trabalhar com a gamificação com objetivo de promover a instrução AVSEC e o desenvolvimento na carreira aumenta a motivação dos profissionais na organização porque as estratégias desenvolvidas nesse tipo de recurso focam em criar conexão entre os participantes e a atividade proposta. Com isso, o colaborador deixa de ver a atividade como obrigatória.

### B) DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SUBJETIVAS NOS PROFISSIONAIS

Os treinamentos são vistos como práticas para aperfeiçoar habilidades técnicas nos profissionais AVSEC, mas quando se trata de competências comportamentais, são as atividades de desenvolvimentos que buscam trabalhar esses aspectos.

Esses treinamentos subjetivos são sempre desafiantes para a organização porque não há uma ação específica e certa que vá desenvolvê-las, cada profissional responde de forma diferente ao processo.

Mas como na gamificação o ambiente e toda a proposta é personalizável para o público-alvo, as chances de atingir o objetivo de aperfeiçoar as *soft skills* dos colaboradores são maiores.

### C) IMPACTO POSITIVO NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

Há dois principais fatores que influenciam a produtividade do trabalho: a motivação e o reconhecimento e ambos estão relacionados. Isso acontece porque quando o funcionário é reconhecido, o sentimento gerado é automaticamente convertido em produtividade.

A motivação está conectada ao sentimento de propósito, ou seja, quando se tem uma meta definida, você se empenha para alcançá-la. A gamificação, de forma geral, usa esse tipo de motivação, pois toda estratégia consiste em alcançar um objetivo final.

### D) OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

A gamificação pode ser aplicada em diferentes áreas da empresa, seja na parte de recrutamento e seleção de novos profissionais ou na questão de treinamento e desenvolvimento.

Em todas elas os processos passam a ser mais otimizados, visto que a tecnologia utilizada gera relatórios, disponibiliza acompanhamento do progresso dos profissionais participantes e até mesmo avalia resultados gerados.

### E) ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A gamificação pode ser utilizada como estratégia de atração e fidelização de recursos humanos por meio da experiência do operador aeroportuário, ampliando o interesse de profissionais de referência do sistema de aviação civil.

## F) CONTRIBUIÇÃO PARA A REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NA EQUIPE

O perfil do novo profissional é diferente do que se tinha anos atrás. Os profissionais de hoje são mais dinâmicos, engajados com o universo digital e apreciam jogos. Desse modo, as atividades operacionais por meio da gamificação podem tornar o trabalho atrativo.

A gamificação, portanto, entra como recurso para reduzir os índices de desmotivação e *turnover* da empresa porque insere nesse universo elementos que o perfil profissional requer na atualidade.

## G) FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Além de engajar, a gamificação também pode gerar na sua empresa a participação ativa, o protagonismo, a troca de experiências, melhoria contínua, *feedback* constantes entre outros elementos que permitem com que os colaboradores se envolvam mais profundamente com os objetivos da empresa e passem a se importar com a cultura organizacional e o cumprimento das normas em vigor e das instruções de trabalho.

## H) REDUÇÃO DO ESTRESSE NA EQUIPE

A redução do estresse na equipe é uma consequência de todos os outros benefícios que a gamificação proporciona aos colaboradores: motivação, melhora na comunicação, processos mais otimizados.

## I) MELHORA NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Mesmo que o foco da estratégia da gamificação criada não seja melhorar a comunicação interna, isso automaticamente acaba acontecendo, principalmente quando a plataforma utilizada possibilita a interação entre os usuários.

## J) AUMENTO DO ENGAJAMENTO NOS TREINAMENTOS CORPORATIVOS

Um dos benefícios mais expressivos da gamificação é a melhora na relação de colaboradores com o treinamento e desenvolvimento da organização AVSEC. Por meio da gamificação é possível criar todo um universo diferente com a técnica de *storytelling* e ainda sim trabalhar temáticas das atividades AVSEC que geralmente não são contempladas em jogos.

## K) REFORÇO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NAS ATIVIDADES DE INSTRUÇÃO AVSEC

É natural do ser humano esquecer os conhecimentos adquiridos, por isso é importante estar em contato constante com aquilo que foi aprendido. Uma das melhores formas é através da gamificação, porque ela não torna o conteúdo cansativo ou desmotivante.

Pelo contrário, a pessoa que tem contato com esse tipo de recurso nem percebe que, por meio de ferramentas de gamificação, está aprendendo ou reforçando uma aprendizagem.

## L) REDUÇÃO DE ALGUNS CUSTOS

Custos gerados pelo alto índice de *turnover* e por treinamentos presenciais são significativos. E, gamificação, quando implementada de forma efetiva, afeta diretamente nessas duas questões.

Por tornar o ambiente mais agradável e dinâmico, os profissionais AVSEC se sentem satisfeitos com seus empregos e diminuem o interesse em buscar outras oportunidades no mercado.

Já os custos com treinamentos diminuem, principalmente quando explorados por meio de ambiente digital, pois não requer aluguel de sala, não há custo com locomoção ou mesmo manutenção dos colaboradores nesse período.

### M) COLETA DE DADOS ESTRATÉGICOS PARA MELHORIA DOS TREINAMENTOS – AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

As plataformas de gamificação fazem coletas de dados em cada interação que o usuário possui. Tanto o progresso individual como coletivo são compartilhados com a empresa por meio de um relatório gerado automaticamente. Assim, ela consegue observar quais temas ou questões foram bem assimiladas pelos colaboradores e quais ainda precisam ser trabalhadas.

### N) MELHORA NOS RESULTADOS DA INSTRUÇÃO AVSEC

Por disponibilizar um relatório completo sobre o progresso dos colaboradores, a empresa pode utilizar destes dados para melhorar ações futuras de instrução AVSEC, funcionando como uma estratégia para definir as próximas temáticas de treinamento e desenvolvimento profissional.

## 7. GAMIFICAÇÃO NAS EMPRESAS

A gamificação nas organizações AVSEC possibilita todos estes benefícios ao combinar elementos que despertem o interesse e motivação das pessoas para realizarem tarefas que trarão benefícios concretos para suas vidas, tanto pessoais como profissionais, e para as organizações.

Adotar essa metodologia na estratégia da organização com responsabilidade AVSEC pode trazer diversos benefícios ao relacionamento dos profissionais com a organização. O avanço da tecnologia fez com que as empresas tivessem que reinventar a forma como lidam com clientes, funcionários e parceiros. Essas mesmas ferramentas permitiram que novas oportunidades surgissem para engajar seus diferentes públicos, impulsionando seu faturamento e fortalecendo sua imagem no mercado.

E uma dessas soluções é a *gamification*, que pode ser implantada em diversos processos de uma organização AVSEC, trazendo uma série de vantagens:

### A) TREINAMENTO-CORPORATIVO-E-PRODUTIVIDADE

A gamificação é uma ótima forma de aprimorar o processo de aprendizagem dos profissionais, mantê-los engajados e produtivos dentro da organização. Por ser dinâmico, o RH pode analisar a qualquer momento os resultados e o desempenho dos funcionários, identificando quais ensinamentos devem ser reforçados e os que estão sendo bem assimilados.

Com um game personalizado, a empresa pode educar seus profissionais AVSEC em diversos momentos, como na integração de novos colaboradores, na capacitação recorrente da equipe em questões

operacionais ou comportamentais e até no estímulo ao crescimento na organização. Além disso, pelo sistema, o participante terá imediatamente o resultado de suas ações, trazendo, assim, um *feedback* em tempo real da sua performance e em quais temas ele precisa melhorar.

## B) PROFISSIONAIS AVSEC DO FUTURO

Ao utilizar o formato game nesse sentido, o processo de assimilação dos conteúdos será mais estimulante e fácil. Em vez da possibilidade do treinamento se tornar uma simples obrigação, o profissional será encorajado a manter os estudos de forma ativa e voluntária.

No entanto, a aplicação da gamificação não se resume apenas aos treinamentos corporativos, mas também pode ser empregada nas tarefas cotidianas dos funcionários, estimulando ainda mais sua produtividade.

## C) ENGAJAMENTO

Esse método é uma forma mais atrativa de incentivar e manter o profissional na dinâmica. A cada novo aprendizado ele é estimulado a passar para o próximo nível, aumentar sua pontuação ou subir no ranking de participantes e, assim, ir bem no “jogo”.

Nesse sentido, a gamificação também pode ser uma estratégia de relacionamento dentro da organização, incentivando o contato com os outros colaboradores e setores. Todos esses pontos ajudam na motivação dos profissionais e, junto com outros fatores, auxiliam na retenção dos talentos e na diminuição do *turnover* — a temida rotatividade entre os empregados que prejudica tanto o funcionamento da organização.

## D) SENTIMENTO DE CONQUISTA

Por meio de uma competição saudável proporcionada pelo game, os colaboradores despertam um sentimento de conquista a cada jogo vencido. O resultado? Uma equipe AVSEC com mais entusiasmo e com objetivos semelhantes, que é um dos pontos fundamentais para garantir crescimento e consolidação dos protocolos AVSEC. O time vai vestir a camisa da organização e lutar por uma mesma causa, a excelência na prestação de serviço em AVSEC.

## E) DADOS RELEVANTES SOBRE A EQUIPE

Por ser uma plataforma online que permite saber imediatamente o desempenho dos participantes, o gestor pode conhecer detalhadamente os resultados da ação com facilidade: os funcionários estão com dificuldades em que temas específicos ao longo do jogo? O game está realmente engajando o público? Como está seu progresso?

Essas e muitas questões e variáveis poderão ser analisadas de perto pelo responsável AVSEC, trazendo respostas rápidas para avaliar o desempenho dos profissionais e do próprio jogo em si, ajudando em seu contínuo aprimoramento e na apresentação de resultados.

## 8. QUAL O PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAR A GAMIFICAÇÃO NA EMPRESA?

Trazer a lógica e elementos dos games para o cotidiano da empresa não é apenas realidade das grandes multinacionais ou das startups e negócios de tecnologia. Ela pode ser implementada nos mais variados casos — basta ter planejamento. Confira o passo a passo para implementar a gamificação em sua organização.



Fonte: Ludopro (2022)

## 9. FAÇA UM DIAGNÓSTICO DO PÚBLICO INTERNO

O primeiro passo para implementar um projeto de gamificação consistente e, claro, efetivo é realizar um diagnóstico do público interno. Ao considerar o perfil dos profissionais que vão utilizar a plataforma, será possível conhecer melhor as limitações, comportamentos, referências, habilidades, atitudes e expectativas do grupo.

Dessa forma, você conseguirá criar um jogo que seja realmente interessante para os participantes, com linguagem, etapas e funcionamentos adequados à sua realidade. Além do mais, realize pesquisas internas que englobam diversos aspectos, desde interação entre os profissionais até a produtividade. Lembre-se de que quanto maior o número de informações embasadas, maior será a eficiência na elaboração do projeto.

## 10. DEFINA O PROPÓSITO DO JOGO

Outro ponto importante para a implementação da gamificação é definir o objetivo da ação: o game será destinado para o treinamento de novos profissionais? Para alavancar o processamento de passageiro em hora pico? Ou para um setor específico? Dessa forma, é mais fácil planejar seu funcionamento, quais informações deverão ser utilizadas e quais não serão relevantes.

Pergunte-se: o que você pretende alcançar com tal projeto? A resposta vai auxiliar no desenvolvimento de um projeto adequado, que solucione a questão encontrada na fase de diagnóstico.

## 11. CRIE METAS PARA GAMIFICAÇÃO

Não basta apenas saber qual o objetivo da gamificação. É essencial também definir metas reais e, claro, tangíveis. Afinal, o intuito do projeto é aprimorar a organização como um todo. Nesse sentido, aposte em testes com um pequeno grupo do alto escalão administrativo, antes de liberar o game para toda a equipe. Assim, será possível tornar o jogo mais eficiente, corrigindo falhas iniciais.

## 12. APOSTE EM IDEIAS DIFERENTES

A implementação da gamificação não é inflexível. Na verdade, é possível criar soluções que tornem o jogo mais interessante. Adotar um sistema de premiação, por exemplo, é uma alternativa atrativa para engajar os colaboradores e tornar o processo mais satisfatório. Essa é apenas uma possibilidade. Existe a opção do sistema de pontuação ou até de títulos. O importante aqui é despertar o melhor da equipe, estimulando uma competição saudável.

## 13. PROCURE UM FORNECEDOR CONFIÁVEL

Na fase da implementação, é de extrema importância ter como aliado uma empresa confiável para a execução do trabalho. Opte por fornecedores de destaque e que já são consolidados no mercado, garantindo, assim, o sucesso dos softwares e do processo em geral.

Por isso, antes de selecionar uma empresa, faça uma pesquisa. Veja, por exemplo, as redes sociais dos possíveis fornecedores e solicite referências. Além do mais, tente envolver toda a equipe na fase de implementação. Fazê-los com que sintam parte integrante da novidade vai tornar todo o processo mais fácil e prazeroso.

## 14. MENSURE OS RESULTADOS

Refleta: qual o sentido de adotar um projeto e não verificar quais são as suas consequências? É nesse cenário que surge a importância de mensurar os resultados. Certifique-se de que os games geraram as metas e objetivos traçados. Caso algo saia diferente do planejado, é preciso fazer os devidos reparos.

Fato é que a mensuração dos resultados é responsável pelo sucesso do projeto e vai proporcionar o devido respaldo para tomar decisões futuras. Por isso, não pense duas vezes para solicitar o *feedback* dos colaboradores. Peça para que eles sejam sinceros e digam o que acharam do game, entendendo como eles se sentem em relação ao novo projeto.

Implementar a gamificação na instrução AVSEC pode gerar diversos benefícios nos processos de aprendizagem das organizações AVSEC.

## 15. GAMIFICAÇÃO NA INSTRUÇÃO AVSEC

- Aumento do engajamento dos profissionais AVSEC nas atividades e aulas;
- Aplicação em diversos cursos AVSEC
- Modernização dos processos de ensino-aprendizagem;
- Adoção de recursos interativos nas aulas;
- Fortalecimento dos conhecimentos adquiridos nas atividades;
- Uso de dados para avaliar o desempenho dos profissionais AVSEC;
- Uso de dados para aprimorar a estratégia;
- Adoção no treinamento de instrutores e outros profissionais do centro de instrução e das organizações.

## 16. QUAL É A MELHOR FORMA DE INCLUIR A GAMIFICAÇÃO NA INSTRUÇÃO AVSEC?

É possível adotar esse método inovador tanto em sua versão analógica como usando plataformas gamificadas. Muitas instituições investem em dinâmicas com missões ou desafios, incluindo pontuações e até mesmo recompensas — sejam virtuais ou tangíveis —, para estimular os profissionais a alcançarem os objetivos propostos nas atividades. Esses benefícios incentivam o progresso e esforço dos alunos, aumentando assim sua motivação nas aulas.

Ao trazer essa inovação no processo de aprendizagem da organização com responsabilidade AVSEC, o colaborador deixa de encarar a instrução AVSEC como uma obrigação e passa a ser um agente ativo, buscando conhecimento e relacionando-se com seus colegas de forma saudavelmente competitiva e, ao mesmo tempo, colaborativa. Nesse sentido, vale analisar a possibilidade de oferecer recompensas para os profissionais AVSEC que completarem todo o jogo, o que vai gerar mais ânimo e motivação para continuá-los.

No entanto, para ter resultados concretos, além de realizar um bom planejamento e materializar o projeto, também é preciso testá-lo e avaliar se seu uso está atendendo às necessidades operacionais e organizacionais, seja em termo de conformidade com a norma ou em termos de desempenho do sistema AVSEC.

